



Un outil de mesure et de signalisation de la performance pour la PME : Présentation d'un " modèle DuPont enrichi "

Franck Brulhart, Sandrine Gherra, Philippe Rousselot

► To cite this version:

Franck Brulhart, Sandrine Gherra, Philippe Rousselot. Un outil de mesure et de signalisation de la performance pour la PME : Présentation d'un " modèle DuPont enrichi ". *Revue Internationale PME*, 2009, 22 (2), pp.67-93. 10.7202/044031ar . halshs-00441661

HAL Id: halshs-00441661

<https://shs.hal.science/halshs-00441661>

Submitted on 11 Dec 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Un outil de mesure de la performance au service du pilotage stratégique

dans la PME : Présentation d'un « modèle DuPont enrichi »

Franck BRULHART¹, Maître de conférences,
FSEG - Université Aix Marseille II
LEST UMR CNRS 7317
franck.brulhart@univ-amu.fr

Sandrine GHERRA, Doctorante, CretLog, Université Aix Marseille II
sandrine.gherra@gmail.com

Philippe ROUSSELOT, Professeur, Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse
p.rousseLOT@esc-toulouse.fr

¹ *Auteur correspondant*

Un outil de mesure de la performance au service du pilotage stratégique

dans la PME : Présentation d'un « modèle DuPont enrichi »

Résumé :

Si la nécessité de développer, au sein des entreprises, des outils d'évaluation et de pilotage de la performance fait aujourd'hui l'objet d'un consensus, les pratiques dans le domaine restent particulièrement disparates. Le cas des PME est particulièrement révélateur et de nombreuses études soulignent les difficultés qu'elles connaissent pour mettre en œuvre des outils efficaces de suivi de la performance, notamment du fait de leurs moyens limités. Fort de ce constat, cet article vise à proposer un modèle simple et complet d'évaluation et de suivi de la performance, capable d'identifier les leviers de rentabilité (à la fois en termes de coût et de valeur), d'analyser les pratiques de l'organisation et d'interpréter les implications stratégiques issues de cette analyse. Construit sur la base d'un « modèle DuPont enrichi », le modèle présenté met ainsi l'accent sur six déterminants de la valeur pour les associés de la PME. Ce modèle se décompose en 6 équations successives visant à approfondir progressivement la compréhension de la formation de la performance de l'entreprise en lien avec les pratiques et le positionnement stratégique de la firme.

Mots clés :

Performance, évaluation, PME, pilotage, stratégique, modèle DuPont

Introduction

Les changements environnementaux apparus au cours des dernières décennies (globalisation, déréglementation, concurrence croissante, développement des technologies de l'information, émergence d'une économie fondée sur la connaissance...) constituent autant de challenges pour les entreprises qui doivent mettre en œuvre les structures et les procédures permettant de consolider ou de développer un avantage concurrentiel (Pereira et Baker, 2007). Face à ces nouveaux enjeux, les organisations sont à la recherche d'une plus grande efficacité de leurs systèmes de contrôle et d'évaluation de la performance. De nombreux développements théoriques ont été présentés portant sur la mise en place de tableaux de bord stratégiques, tableaux de bord de gestion, systèmes de mesure et de gestion de la performance (SMGP) ou autres tableaux de bord prospectifs (Kaplan et Norton, 1992 ; Edvinsson et Malone, 1997 ; Mendoza et Zrihen, 1999 ; Germain, 2005). La réflexion sur la mesure de la performance se traduit également par le développement de nouvelles mesures financières de la création de valeur comme celle du type EVA (*Economic Value Added*), TBR (*Total Business Return*), ou encore MVA (*Market Value Added*) (Montis et Ponssard, 2000).

Malgré la forte attention portée à ces systèmes de mesure de la performance, les pratiques des entreprises dans ces domaines semblent à la fois disparates et souvent insatisfaisantes (Germain, 2005 ; IENA Consulting, 2008). A ce titre, le cas des PME² apparaît particulièrement intéressant dans la mesure où l'insuffisance de leurs ressources (en termes de temps, de moyens financiers et techniques ou en termes d'expertises) les conduit le plus souvent à adopter des procédures partielles et dispersées d'évaluation de la performance (Chapellier, 1994 ; Germain, 2005). En outre, les difficultés qu'elles rencontrent sont souvent

² La PME est ici définie comme entreprise de moins de 250 salariés (INSEE), soit 99,8% des 2 925 100 entreprises (hors agriculture) en France (chiffre INSEE 2007). Le dirigeant (propriétaire ou associé majoritaire) y est souvent à la fois directeur administratif et financier, directeur technique, directeur commercial

p. 3

issues de l'insuffisance de leurs procédures de suivi de la performance (Gaskill et al., 1993 ; Liesz, 2002).

C'est pourquoi, il apparaît indispensable de proposer aux PME des outils de mesure et de pilotage³ de la performance qui soient à la fois faciles d'accès et d'utilisation et capables de répondre à trois problématiques essentielles (Löning, 2008) : la nécessité de mieux comprendre les leviers de performance (à la fois en termes de coût et de valeur) et les pratiques qui y sont associées, la nécessité d'anticiper et d'augmenter la capacité de réaction de l'entreprise (en prenant notamment en compte les évolutions de son environnement et le comportement de ses concurrents), enfin, la nécessité « d'aligner » l'organisation avec ses objectifs stratégiques.

Certes, certains auteurs soulignent le fait que les objectifs des PME ne se limitent pas à la maximisation de la richesse et sont très étroitement liés à la personnalité du propriétaire-dirigeant (Marchesnay, 1993). En ce sens des facteurs personnels et interpersonnels, liés à la personnalité du dirigeant, induisent un biais dans l'appréhension de la stratégie ou de la performance de la PME (Torrès et Gueguen, 2008 ; Gueguen et Pellegrin-Boucher, 2008). Les propriétaires-dirigeants poursuivent de ce fait des objectifs non pécuniaires qui ne sont pas reflétés par les seuls éléments financiers (Bahri et St-Pierre, 2008). En dépit de ces limites, à la suite de Bahri et St-Pierre (2008), nous considérons qu'il existe, pour les PME, un intérêt stratégique à développer un outil d'évaluation et de suivi de leur performance permettant d'accroître leur compétitivité et leur rentabilité. En outre, ce type de SMGP peut également être utilisé par les PME dans leurs relations avec leurs partenaires (banques ou fournisseurs) de même que par les professionnels du conseil dont l'action auprès des PME, est en constant développement (Plane et Torrès, 1998). En effet, le SMGP, en tant qu'outil mobilisé par le

³ *Le pilotage est ici défini comme une démarche qui s'attache à relier en permanence stratégie, action opérationnelle et mesure des performances (Demeester, Lorino et Mottis, 2002)*

consultant, va permettre, au sein de la PME, de passer de l'informel au formel, du caché au visible, de l'implicite à l'explicite et de l'intention à l'action (Plane et Torrès, 1998).

L'objet de cet article est donc de proposer un système d'évaluation et de pilotage de la performance adapté à la PME, susceptible d'être utilisé par le propriétaire-dirigeant ou ses conseils, d'une part, pour gérer de manière active sa performance et d'autre part, en tant qu'outil de négociation et d'échange avec ses partenaires. En effet, du fait de la difficulté d'un certain nombre de PME à disposer d'un système de production d'informations financières fiables et précises, celles-ci sont parfois très embarrassées pour présenter leur situation à diverses parties prenantes et en particulier aux bailleurs de fonds (St-Pierre, 2004 ; Bouslama, 2008). L'outil de pilotage présenté ici vise précisément à répondre à ces besoins.

Pour cela nous nous appuyons sur le « modèle DuPont » initialement développé dans les années 20. D'une part, nous l'enrichissons et nous le complétons au travers d'une série d'indicateurs complémentaires permettant d'éclairer les dimensions de la performance. D'autre part, nous mettons en avant les implications issues des résultats du point de vue des pratiques de l'entreprise et de son « alignement » avec les objectifs stratégiques comme du point de vue de l'analyse concurrentielle. Dans cette perspective, l'apport attendu ressort à la fois d'une dimension académique par le biais de l'enrichissement quantitatif et qualitatif du « modèle DuPont » et d'une dimension managériale au travers de la proposition d'un outil de pilotage directement actionnable par les PME.

Ainsi, après avoir fait le constat de l'insuffisance des pratiques des PME en termes de pilotage de la performance et avoir identifié les besoins spécifiques des PME en termes de SMGP (partie 1), cet article propose un système d'évaluation de la performance construit sur la base d'un « modèle DuPont enrichi » et souligne les implications stratégiques de cette évaluation de la performance (partie 2).

1. L'insuffisance des pratiques d'évaluation et de suivi de la performance dans les PME

1.1 L'impératif d'évaluation et de pilotage de la performance

Dans un contexte caractérisé par une turbulence et une incertitude croissantes, les entreprises perçoivent la nécessité de se doter d'un SMGP permettant le suivi des projets et la validation de la cohérence de la stratégie choisie. Dans une étude récente (IENA Consulting, 2008), les entreprises placent ainsi l'amélioration de la gestion budgétaire et l'introduction d'une gestion de la performance au rang de priorités n°1. En ce sens, l'amélioration des dispositifs de pilotage de la performance constitue clairement un impératif pour les entreprises (Gregory, 1993 ; Monnier, 2004). Un SMGP doit être capable de fournir, de manière rapide, grâce à une série d'indicateurs, des informations fiables et précises permettant de suivre et d'analyser la performance passée et présente, d'identifier l'origine de cette performance et de déterminer les événements qui peuvent influencer cette performance dans le futur (Germain, 2005). A cet égard, le SMGP constitue à la fois un outil d'aide au diagnostic et un pré-requis au processus de prise de décision (Neely et al., 2002).

La littérature insiste particulièrement sur la nécessité de développer ce type d'outil au sein des PME. En effet, si celles-ci démontrent le plus souvent une grande expertise concernant les aspects techniques de leur métier, elles souffrent néanmoins de la persistance de pratiques managériales insuffisamment formalisées (Marchesnay, 1993 ; Garengo et al., 2005). De nombreuses recherches soulignent le faible recours à un système formalisé de contrôle et de gestion de la performance, l'importance de la personnalité du propriétaire-dirigeant dans la fixation des objectifs (Marchesnay, 1993) et mettent en avant la nature informelle et *ad hoc* du processus conduisant à la prise de décision (Nayak et Greenfield, 1994). De fait, les difficultés rencontrées par ces entreprises trouvent souvent leur origine dans l'inadaptation des méthodes de suivi et de contrôle de la performance mises en œuvre. L'insuffisance des

pratiques d'évaluation de la performance apparaît ainsi comme l'une des causes principales de l'échec des entreprises dans le contexte de petites et moyennes entreprises (Bruno et al., 1987 ; Gaskill et al., 1993 ; Liesz, 2002 ; Perera et Baker, 2007). C'est pourquoi de nombreux auteurs soulignent la nécessité pour les PME d'un changement culturel visant à rationaliser les systèmes de management et à assurer les conditions du succès dans un environnement à la fois plus complexe et plus concurrentiel (Bernardi et Biazzo, 2003 ; Garengo et al., 2005 ; Bahri et St-Pierre, 2008).

1.2 Des pratiques d'évaluation et de pilotage de la performance insuffisantes, partielles et dispersées

Malgré le consensus portant sur la nécessité de mettre en œuvre un SMGP efficace, les pratiques des entreprises, et plus particulièrement des PME, en matière d'évaluation et de pilotage de la performance, apparaissent toujours à la fois incomplètes, dispersées et partielles. Ce besoin de pilotage de la performance est ainsi confronté à un manque d'outils adaptés à la PME et qui tiendraient compte à la fois de leur expertise et de leurs ressources (Bahri et St-Pierre, 2008). Une étude menée par un cabinet de conseil auprès de plus de 200 entreprises montre ainsi que seulement 46% des sondés ont mis en place des outils de suivi de la performance avec un niveau de satisfaction important (IENA Consulting, 2008).

Pourtant, à partir du milieu des années 80, devant les critiques portant sur le recours exclusif à des indicateurs financiers, considérés comme insuffisants pour rendre compte de la performance, l'attention se porte sur des systèmes d'évaluation de la performance visant à intégrer des mesures non financières aux mesures financières. Certains auteurs développent alors des outils propres à combiner indicateurs financiers et non financiers au sein de SMGP plus équilibrés. Dans cette optique, Garengo et al. (2005) comparent huit modèles dont le but est de substituer à une vision exclusivement financière, considérée comme trop statique, une vision globale plus adaptée aux besoins des entreprises en termes de pilotage et de prise de

décision. Parmi ces modèles, le modèle du tableau de bord prospectif (ou *Balanced scorecard*) est l'un des plus répandus ; il s'appuie sur quatre catégories de dimensions (Kaplan et Norton, 1992) : des dimensions relatives aux clients, évaluées de manière directe (études portant sur leur satisfaction par rapport aux produits, l'image de l'entreprise...) et indirecte (mesures de la fidélité, de la part de marché...); des dimensions relatives à l'efficacité des processus clés permettant de concevoir, fabriquer et mettre à disposition les offres de l'entreprise aux clients (évaluation de la qualité, des coûts, de la réactivité...); des dimensions relatives aux capacités d'innovation et d'apprentissage de l'entreprise (évaluation de la capacité de l'entreprise à progresser de manière permanente dans son objectif de création de valeur); enfin des dimensions relatives à la performance financière et à la capacité de l'entreprise à générer du profit (chiffre d'affaires, cash flow, rentabilité...).

Si ce type de modèle permet effectivement d'appréhender de manière plus globale et plus dynamique l'évaluation de la performance, il demeure néanmoins peu utilisé au sein des PME. De nombreux auteurs montrent ainsi que la richesse et la variété des mesures de performance utilisées sont corrélées à la taille de l'entreprise (Hoque et James, 2000 ; Nobre, 2001 ; Germain, 2004). Avec l'augmentation de sa taille, l'entreprise développe le recours à des systèmes de contrôle et d'évaluation plus sophistiqués, plus complexes et plus complets et différencie le contenu de la mesure de la performance (Hoque et James, 2000 ; Germain, 2004 ; Cauvin et Bescos, 2005). En outre, l'insuffisance de ressources, le manque de temps disponible, la structure de l'entreprise ou le profil des dirigeants constituent un contexte défavorable à la mise en place de méthodes élaborées de pilotage de la performance (Smith et al., 1996, 1980 ; Chapellier, 1994 ; Germain, 2005 ; IENA Consulting, 2008). En fait, confrontées à la complexité d'utilisation des SMGP du type « *Balanced scorecard* », au manque de compétences requises pour mettre en œuvre ces outils et à la difficulté à accéder aux informations nécessaires pour les utiliser de manière optimale, les PME limitent le plus

souvent leur analyse à une série d'indicateurs financiers (Laintinen, 1996; Hussein *et al.*, 1998 ; Garengo et al., 2005 ; Perera et Baker, 2007). En ce sens, la situation des PME est particulièrement révélatrice de l'insuffisance des SMGP mobilisés en ce qu'elles privilégient majoritairement les approches financières (Germain, 2004 ; Germain, 2005).

Par ailleurs, dans de nombreux cas, les indicateurs financiers mobilisés dans le système de mesure de la performance sont traités de manière dispersée, ce qui n'offre pas la possibilité d'une véritable appréhension globale de la performance. Les entreprises concentrent principalement leur attention sur des mesures financières historiques telles que le chiffre d'affaires, la marge, la trésorerie, le profit, le résultat d'exploitation ou la valeur ajoutée (Germain, 2004 ; Perera et Baker, 2007). Le caractère dispersé de l'approche ne leur permet pas ainsi de construire une vision d'ensemble indispensable à l'exploitation du SMGP dans le cadre du pilotage stratégique de l'entreprise. Germain (2005) souligne ainsi qu'une très grande partie des PME se limite à des tableaux rudimentaires présentés sous la forme d'un simple compte de résultat ou de tableaux de suivis budgétaires. Enfin, seule une part minoritaire des entreprises intègre des indicateurs exogènes à leur analyse, et la comparaison avec les concurrents est ainsi très souvent négligée (Monnier, 2004). Pourtant certaines recherches montrent que les pratiques de *benchmarking* permettent d'améliorer de manière significative la performance financière et opérationnelle des PME, et constituent de ce fait un outil d'évaluation à privilégier (Delisle et St-Pierre, 2006).

1.3 La nécessité d'un recours à un modèle simplifié plus facile d'utilisation

La difficulté à mobiliser des systèmes sophistiqués de mesure et de gestion de la performance intégrés du type « *Balanced scorecard* » du fait de leur complexité peut conduire à préférer, pour les PME, le recours à des modèles moins élaborés, principalement fondés sur les données comptables et financières, plus faciles d'accès. De nombreux auteurs insistent d'ailleurs sur le fait que la simplicité et la clarté peuvent être considérées comme les

caractéristiques à privilégier dans la construction d'un SMGP, notamment lorsqu'il est destiné à la PME (Bierbusse et Siesfield, 1997 ; Schneiderman, 1999 ; Garengo et al., 2005 ; Bahri et St-Pierre, 2008). Cependant, afin d'ouvrir la voie à une interprétation et à une réflexion en termes de pilotage stratégique et d'aide à la décision, ces modèles doivent poursuivre un objectif d'intégration. Pour cela, ils doivent être capables de proposer une vision globale de la performance, offrant un ensemble d'indicateurs synthétiques permettant de décrire la situation d'ensemble de l'entreprise de manière à faciliter la prise de décision stratégique. Dans cette optique, ces modèles doivent inclure, non seulement une évaluation quantitative de la création de valeur, mais aussi une identification qualitative des leviers de création ou de destruction de valeur.

Sur la base du « modèle DuPont », nous proposons un modèle d'analyse de la performance en 6 étapes permettant de présenter une évaluation de la viabilité économique et financière de la firme ainsi que les implications stratégiques induites. Ce modèle s'appuie sur un enchaînement de ratios financiers visant à mettre en œuvre une analyse de l'origine de la rentabilité de l'entreprise. Il offre la possibilité non seulement de mettre en exergue les leviers de profit présents au sein des activités de l'entreprise (à la fois en termes de coût et de valeur) et de pointer les leviers d'amplification de la performance, mais il constitue également la base d'une analyse stratégique globale de l'entreprise permettant de questionner les pratiques de la PME et de piloter l'alignement de l'organisation avec ses objectifs stratégiques.

En outre, ce modèle s'appuie sur des données issues du bilan et du compte de résultat de l'entreprise, qui constituent une base intéressante pour le développement d'un SMGP dans les PME pour plusieurs raisons (Bahri et St-Pierre, 2008). En effet, ces éléments mesurent la performance et la situation de la firme sur une période déterminée ; ces éléments (plus particulièrement le compte de résultat) sont les informations les plus mobilisées (et généralement les plus facilement compréhensibles) par les PME dans leur évaluation de la

performance ; enfin ces éléments sont accessibles et peu coûteux à produire. Par ailleurs, compte tenu de la facilité d'accès aux données requises, ce modèle autorise une analyse comparée portant sur l'évaluation de la situation des concurrents ainsi qu'une analyse longitudinale. Il constitue alors un puissant outil de *benchmarking* et fournit une interprétation dynamique de la position concurrentielle de l'entreprise.

Ce modèle ne prétend aucunement remplacer la mise en œuvre d'une évaluation plus globale de la performance nécessitant de compléter l'analyse par des indicateurs non financiers. Il vise uniquement à proposer une base d'analyse à la fois simple (car fondée sur un nombre limité d'indicateurs financiers caractérisés par leur facilité d'accès) et complète (car fondée sur une étude intégrée des leviers et des amplificateurs de performance ainsi que de leurs implications stratégiques) adaptée à la situation de certaines PME ne disposant pas des moyens de mettre en œuvre de manière systématique une approche plus sophistiquée. Pour ces raisons, ce modèle peut être utilisé comme un outil d'aide à la décision pour les PME ou leurs conseils de même que comme un outil d'échange et de négociation avec les partenaires de l'entreprise (banques ou fournisseurs).

2 Le « modèle DuPont enrichi » : vers un outil intégré de mesure de la performance et de pilotage de l'entreprise adapté à la PME

2.1 L'origine du modèle DuPont

En 1918, 4 ans après avoir été engagé dans le département de gestion trésorerie de DuPont Corporation, l'ingénieur électricien F. Donaldson Brown se voit confier la tâche de démêler les résultats financiers de General Motors dans lequel son employeur a pris 23% du capital (Ekoka, 2003). A l'issue de ses travaux, Brown établit une relation entre deux ratios communément calculés : un ratio de profitabilité ou taux de marge nette (Résultat net / chiffre d'affaires) et un ratio d'efficacité ou taux de rotation du total des actifs (chiffre d'affaires / total des actifs). Le produit de ces deux ratios permet d'obtenir un taux de rentabilité

p. 11

économique ou taux de rentabilité des actifs (Résultat net / total des actifs). La simplicité du concept va assurer son succès pendant de longues années (Blumenthal, 1998).

Cependant, au cours des années 70 et 80, le mode de financement de l'économie subit une profonde mutation. Initialement tournés vers l'endettement et le recours systématique aux banques pour assurer leur financement, les emprunteurs commencent à mobiliser directement les capitaux nécessaires à leur développement via les émissions de titres sur les marchés financiers. Le ratio de rentabilité financière (résultat net / capitaux propres) se substitue alors à celui de rentabilité économique et la création de valeur actionnariale passe au premier plan des objectifs de l'entreprise (Gitman, 1998 ; Lietz, 2002). Le modèle initial de DuPont à deux leviers est alors complété pour intégrer le concept d'effet de levier financier devenu alors central dans l'analyse de la performance et du développement des firmes (Liesz, 2002 ; Montebello, 2004). Le ratio de rentabilité financière apparaît alors comme le produit de la rentabilité économique et d'un amplificateur rendant compte de l'effet de levier financier (total des actifs / capitaux propres). Enfin, en 1999, ce modèle est à nouveau amendé afin d'isoler l'impact de la politique financière et des opérations exceptionnelles sur le résultat, d'une part et de mieux comprendre la contribution des décisions opérationnelles sur la performance, d'autre part (Hawawini et Viallet, 1999 ; Lietz, 2002).

2.2 Un modèle adapté et enrichi visant à concilier indicateurs financiers et analyse stratégique

Les différents apports listés ci-dessus sont repris, modifiés, adaptés et enrichis dans la suite de cet article afin de proposer un SMGP permettant de mettre l'accent sur six déterminants de la valeur pour les associés. Ce modèle se décompose en 6 équations successives visant à approfondir progressivement la compréhension de la formation de la performance de la PME en lien avec son positionnement stratégique.

La première équation concerne la rentabilité pour les associés (rentabilité des capitaux propres (RCP) ou rentabilité financière) et se mesure par le ratio suivant dans lequel RN désigne le résultat net après impôts, et CP désigne les capitaux propres :

$$\text{Equation 1 : RCP} = \frac{RN}{CP}$$

Ce ratio donne ainsi une indication sur l'enrichissement des associés à la suite de leur placement dans l'entreprise, dans le cas où le résultat net leur est attribué en totalité sous forme de dividendes (taux de rémunération maximum théorique). Cependant, outre cette information, l'indicateur de RCP offre également une mesure de la capacité de la PME à financer sa croissance, dans le cas où le profit est réinvesti (Montebello, 2004). Dans cette optique, la RCP mesure le taux de croissance interne maximum, théorique, supportable de l'actif et du CA de l'entreprise (Zakon, 1974 ; Montebello, 2004). En effet, dans l'hypothèse d'un résultat entièrement réinvesti, les capitaux propres augmentent du montant du résultat généré par l'activité. A levier d'endettement constant, cette augmentation du passif autorise, de ce fait, une augmentation du même pourcentage du montant de l'actif. Si l'on accepte l'idée d'une efficacité constante des actifs, alors cette augmentation des actifs peut se traduire par une hausse du CA dans les mêmes proportions. La RCP offre ainsi une bonne indication sur la capacité de l'entreprise à suivre la croissance du marché et à conserver (voire à améliorer) sa part de marché (Montebello, 2004). En effet, à structure de financement stable pour l'entreprise, la comparaison du taux de croissance du marché et de la RCP (sous l'hypothèse d'un profit entièrement réinvesti) donne une indication sur la possibilité pour l'entreprise de s'approprier sa part de la croissance du marché. Si le taux de croissance du marché est inférieur à la RCP, alors l'entreprise a la possibilité d'améliorer sa position concurrentielle en augmentant sa part de marché ; dans le cas contraire, elle risque de voir sa position concurrentielle dégradée (à moins d'augmenter son recours à la dette ou d'accueillir

de nouveaux capitaux). En ce sens, la comparaison du RCP et du taux de croissance de l'activité donne une indication du caractère « soutenable » de la performance et de la position concurrentielle, c'est-à-dire de la capacité à l'atteindre sans obérer sa capacité à la reproduire (Herriau, 1999). Cette indication apparaît particulièrement critique pour les PME, pour lesquelles le financement de la croissance est souvent une difficulté majeure, voire une source de perte de compétitivité ou d'échec (Julien et Paraque, 1995 ; Belletante et al., 2001 ; St-Pierre, 2004). En témoignent d'ailleurs les nombreux programmes mis en place par les pouvoirs publics et visant à faciliter la croissance des PME. Souvent réticents à ouvrir le capital à de nouveaux investisseurs, souvent confronté à la prudence des banques dans leur politique d'octroi de crédit aux PME (Bouslama, 2008), le propriétaire-dirigeant dispose ici d'un outil permettant d'analyser sa capacité à maintenir sa position concurrentielle et de formaliser les enjeux de la politique de financement des investissements. Par ailleurs, il obtient une indication sur ses capacités à mettre en œuvre une stratégie de croissance « agressive », et notamment sa capacité à initier un développement géographique (internationalisation par exemple) de son activité (St-Pierre, 2004). En ce sens, ce ratio offre une indication sur la faisabilité des orientations stratégiques de croissance retenues par l'entrepreneur.

Cependant, l'analyse de la rentabilité des capitaux propres reste insuffisante si on ne distingue pas les trois composantes qui en sont à l'origine. En effet, la RCP est la résultante de l'impact conjoint des charges d'intérêt et d'impôt, de la rentabilité économique et du levier financier. Le RCP peut alors s'exprimer sous la forme suivante :

$$\text{Equation 2 : } RCP = \frac{RN}{RE} \times \frac{RE}{AEN} \times \frac{AEN}{CP}$$

Dans cette équation, RE désigne le résultat d'exploitation, et AEN désigne l'actif économique net. L'actif économique net (aussi désigné sous le terme de capitaux investis) est égal à la

somme des encours nets engagés par l'entreprise dans les cycles d'investissement et d'exploitation (Quiry & Lefur, 2005). Il se définit comme la somme des actifs immobilisés et du besoin en fonds de roulement de l'entreprise et renvoie donc à l'ensemble des besoins financiers de l'entreprise nécessaires à son fonctionnement.

Le premier ratio (résultat net après impôts / résultat d'exploitation) permet d'évaluer l'importance de trois types d'influences : le poids des charges financières (c'est-à-dire des charges d'intérêt), l'impact des produits financiers, et l'effet des éléments exceptionnels (charges et produits exceptionnels) et de l'impôt sur les sociétés. L'intégration dans l'équation 1 de ce ratio permet donc d'identifier ce qui, dans la rentabilité des capitaux propres, est issu de ces trois éléments.

Le deuxième ratio (résultat d'exploitation / actif économique net) renvoie à la notion de rentabilité économique, utilisée en stratégie pour mesurer la performance économique de l'exploitation de la PME, c'est-à-dire la pertinence ou la cohérence de son modèle économique. Le terme de modèle économique (ou « *business model* ») est utilisé ici pour désigner le processus par le biais duquel l'entreprise génère du profit sur la base des moyens économiques investis. La rentabilité économique renvoie de ce fait à la capacité qu'a la PME de dégager du profit avec son métier, sur son activité et sur la base des capitaux investis. Même s'il n'intègre pas la notion de risque, ce ratio est fondamental puisqu'il mesure l'efficacité de l'activité de l'entreprise d'un point de vue économique (Quiry & Lefur, 2005). Ce ratio peut être augmenté (et la performance économique être dynamisée) soit en augmentant le numérateur (RE), soit en diminuant le dénominateur (AEN). S'il est souhaitable de privilégier l'augmentation du résultat, il est souvent plus facile de diminuer les capitaux investis. Cette dernière option apparaît louable lorsqu'il s'agit par exemple de réduire des immobilisations considérables, sans véritable rapport avec l'activité ou la mission de l'entreprise (un parc immobilier par exemple). De même, l'intérêt de la poursuite d'un

objectif de stock minimum, voire de fonctionnement en flux tendus a depuis longtemps été reconnu. Ce ratio permet, en ce sens, de formaliser le poids des stocks dans la performance alors que les pratiques des PME restent encore insuffisantes dans ce domaine, et que la majorité de ces entreprises n'a pas, par exemple, recours à des techniques quantitatives de gestion des stocks ; les commandes étant le plus souvent déclenchées sur la base du stock disponible ou de l'opportunité ponctuelle d'obtenir une remise de la part du fournisseur (Burns et Walker, 1991 ; St-Pierre, 1999). En outre, les PME n'exercent pas, la plupart du temps, de contrôle strict des stocks (St-Pierre, 1999). Enfin, cet indicateur attire l'attention du gestionnaire de PME sur l'amélioration nécessaire du cycle de trésorerie lié au décalage « créances-dettes ». Cette information est d'autant plus intéressante que certaines études soulignent que, dans leur majorité, les PME financent plus leurs clients qu'elles ne se financent auprès de leurs fournisseurs (Burns et Walker, 1991 ; St-Pierre, 1999)

Le troisième ratio désigne l'effet de levier financier. Par définition, l'effet de levier est égal à la différence entre la rentabilité des capitaux propres et la rentabilité économique (Quiry & Lefur, 2005). Lorsque la rentabilité économique est supérieure au coût de l'endettement, l'augmentation de l'endettement permet aussi d'augmenter la rentabilité des capitaux propres. A l'inverse, lorsque la rentabilité économique est inférieure au taux de la dette, l'effet de levier joue négativement et dégrade la rentabilité des capitaux propres. Ce ratio exerce donc un effet amplificateur sur la rentabilité économique. Cependant, il faut souligner que si l'effet de levier peut améliorer la rentabilité des capitaux propres, il augmente également le risque lié aux capitaux propres du fait de la croissance de l'endettement et la dépendance à l'égard des prêteurs. De ce fait, si ce ratio permet d'évaluer l'effet multiplicateur du recours à l'endettement (c'est-à-dire « l'effet volume » de l'effet de levier), il est impératif de le mettre en perspective avec « l'effet coût » de l'effet de levier, révélé par le poids des charges financières. Dans le cas des PME, ce ratio doit être interprété avec prudence. En effet,

l'analyse doit prendre en considération la préférence des propriétaires-dirigeants pour un financement externe qui leur assure la préservation du contrôle de leur entreprise. Ainsi une PME dont l'endettement est plus élevé (notamment comparé à certains de ses concurrents) du fait de la volonté du dirigeant de conserver le contrôle, ne doit pas conduire à conclure obligatoirement à un profil de risque plus élevé (St-Pierre, 2004). Ce taux d'endettement doit fondamentalement être comparé à la capacité de la firme à assumer le poids des charges financières⁴ et être associé à l'analyse de la capacité du dirigeant à mobiliser le cas échéant du « capital amical » au sein de son réseau relationnel (St-Pierre, 2004).

Il est ici particulièrement intéressant de représenter graphiquement la rentabilité économique et l'effet de levier dont l'impact conjoint rend compte de la création de valeur issue de l'exploitation pour l'associé ou le propriétaire (*cf.* figure 1). Sur le graphique ci-dessous, la firme A mobilise un levier économique de création de valeur et témoigne d'un modèle économique sain (et d'une dette limitée) alors que la firme B compense une mauvaise gestion du modèle économique par un effet de levier élevé. Il est alors indispensable d'évaluer le montant des charges financières lié à cet effet de levier élevé (analyse du ratio RN/RE par exemple), la capacité de la PME à les assumer et les solutions de financement alternatives ou complémentaires à la disposition du dirigeant. Enfin, la firme C recherche un effet de création de valeur « mixte » permettant de potentialiser l'effet économique de création de valeur et l'effet de levier. Si, dans ce cas et à la différence de la firme B, le risque induit par la dette importante est justifié par la forte rentabilité offerte aux associés, il est néanmoins nécessaire, là encore, de vérifier que le poids des charges financières lié à la dette ne pénalise pas de manière excessive la rentabilité des capitaux propres.

⁴ *Le premier ratio de l'équation 2 permet d'ailleurs d'enrichir la réflexion sur cette question.*
p. 17

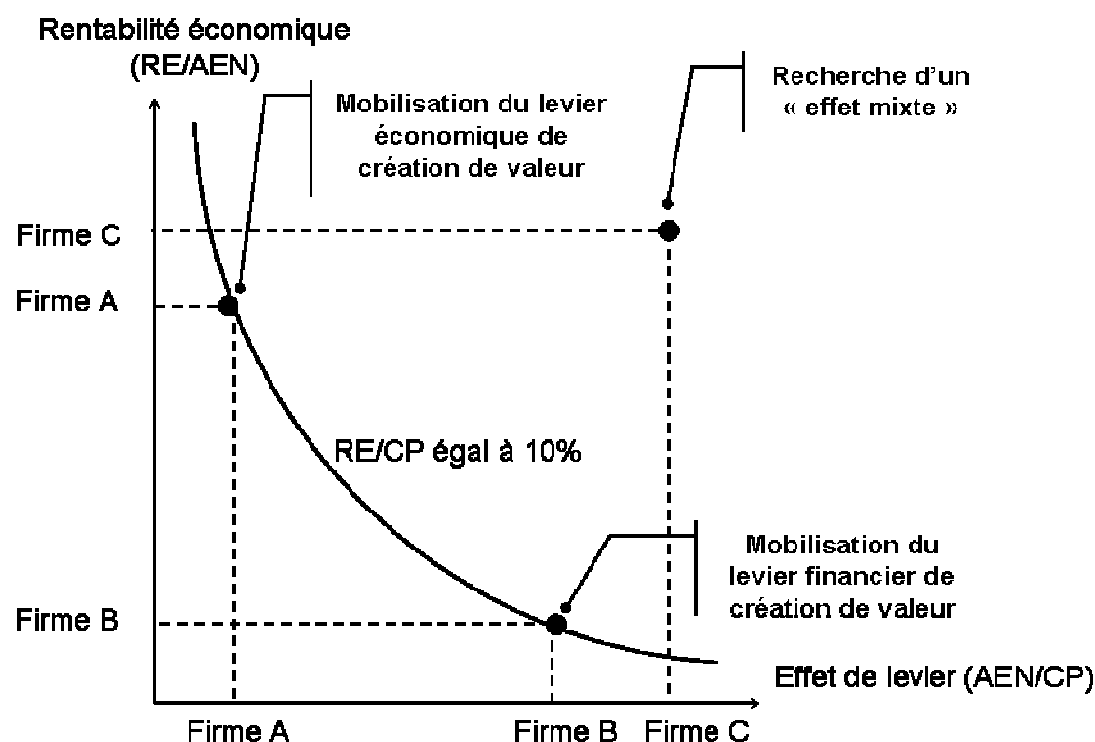


Figure 1 : Analyse conjointe de la rentabilité économique et de l'effet de levier

Au même titre que pour la RCP, le ratio de rentabilité économique est un résultat qui doit donner lieu à un approfondissement de l'analyse. Il est possible de décomposer le ratio de rentabilité économique afin d'identifier deux origines possibles de la performance de l'activité de la PME. La rentabilité économique est en effet la résultante de l'effet conjoint de la performance commerciale et de l'efficacité des actifs. Le ratio de rentabilité économique peut alors s'exprimer sous la forme de l'équation suivante où CA désigne le chiffre d'affaires :

$$\text{Equation 3 : } \frac{RE}{AEN} = \frac{RE}{CA} \times \frac{CA}{AEN}$$

Le premier ratio (résultat d'exploitation / chiffre d'affaires) est un taux de performance commerciale (ou taux de marge d'exploitation). Il offre une indication sur l'efficacité commerciale de l'entreprise exprimée en termes de marge, c'est-à-dire sur la capacité de l'entreprise à optimiser la gestion conjointe de ses coûts et de ses prix. De ce fait, cet indicateur témoigne de la capacité de la PME à se mettre en phase avec les attentes de ses

clients (et à leur proposer une offre créatrice de valeur) afin que ceux-ci acceptent un prix permettant de générer une marge satisfaisante, une fois assumé le coût des facteurs de production (Van Caillie et al., 2006). Ce ratio est alors représentatif de la capacité de la PME à mener à bien sa stratégie de différenciation (Porter, 1982), à identifier clairement les attentes des clients, à créer une relation de proximité avec ces derniers et à dynamiser la valeur perçue attachée à son offre (Van Caillie et al., 2006). En outre, la comparaison avec les données moyennes du secteur permettra de guider la compréhension de la nature de l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise (BCG, 1982) et ainsi de distinguer une faible marge commerciale due à l'échec de la stratégie de différenciation ou une faible marge résultant de l'impossibilité de mener à bien une telle stratégie dans le système concurrentiel considéré.

Le second ratio (chiffre d'affaires / actif économique net) est un taux de rotation des actifs. Il mesure l'efficacité commerciale en termes de volume de ventes. Ce ratio mesure en effet la capacité de l'entreprise à optimiser l'utilisation de ses actifs. Il constitue ici un amplificateur du taux de marge. Dans le cas des PME, ce ratio peut apparaître inadapté. En effet, il témoigne traditionnellement de la capacité à réaliser des économies d'échelle, des économies d'expérience ou à bénéficier d'effet de taille dans sa relation avec les fournisseurs ; autant d'éléments qui permettent un abaissement des coûts et justifient l'augmentation de la taille de l'entreprise à la recherche d'une plus forte compétitivité. Cependant, certaines technologies ont considérablement réduit le rôle des économies d'échelle (Torrès, 1999) et ont contribué à diminuer la taille efficiente. Dans le contexte de la PME, en témoignant de l'efficacité de l'utilisation des actifs, ce ratio donne une indication sur la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts par le biais de technologies de production avancées telles que l'automatisation, l'informatique ou les techniques de production flexible (Torrès, 1999 ; Bahri et St-Pierre, 2008).

La représentation graphique conjointe de ces deux ratios (cf. figure 2) permet de visualiser rapidement le positionnement de l'entreprise : recherche d'un « effet marge » (firme X) dans un environnement spécialisé ou fragmenté (BCG, 1982) ou recherche d'un « effet coût » dans un environnement caractérisé par une forte élasticité prix (firme Y). Ce schéma met également en évidence la présence d'une zone « d'échec stratégique » correspondant au cas d'une entreprise incapable de maîtriser ses coûts, de générer une différenciation dans l'esprit des consommateurs, ou affrontant un environnement concurrentiel particulièrement hostile (environnement d'impasse par exemple). Enfin, la zone située au nord-est de la matrice traduit la recherche d'un « effet valeur » et la mise en œuvre d'une stratégie « hybride » combinant différenciation et maîtrise des coûts (firme Z).

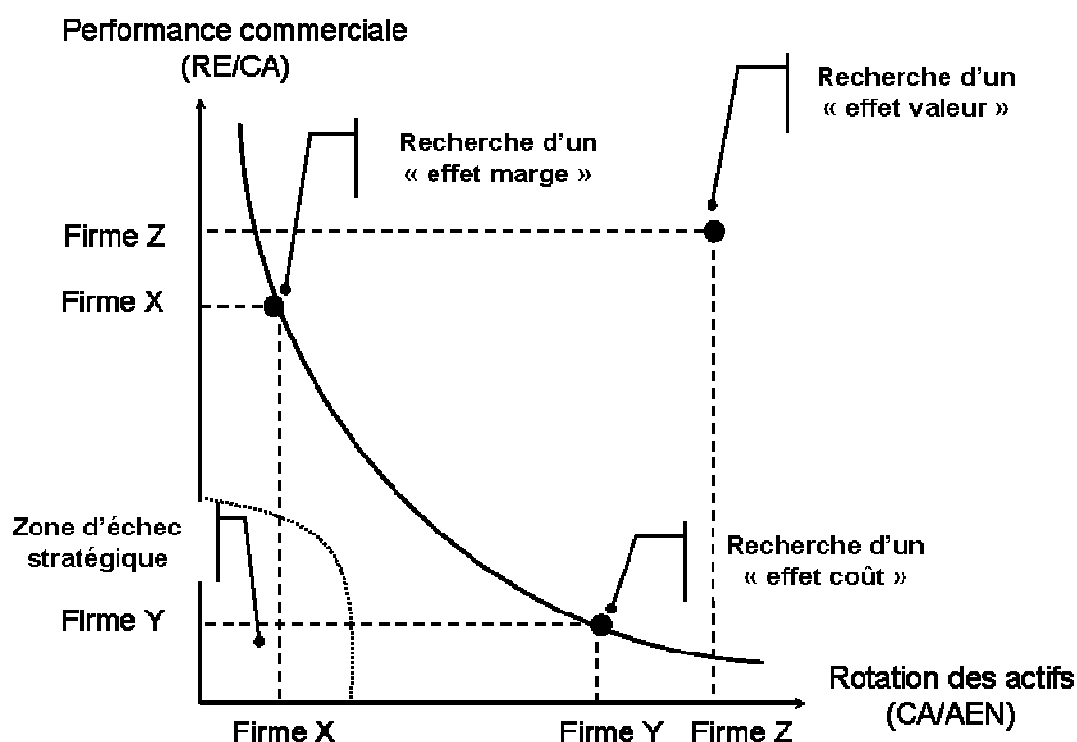


Figure 2 : Analyse de la rentabilité économique

A ce stade, il est encore nécessaire de pousser l'analyse en décomposant le ratio de performance commerciale de l'exploitation. Cette décomposition vise à déterminer l'origine

de la formation de la marge. Dans cette perspective, le ratio de performance commerciale peut alors s'exprimer sous la forme de l'équation suivante où VA désigne la notion de valeur ajoutée :

$$\text{Equation 4 : } \frac{RE}{CA} = \frac{RE}{VA} \times \frac{VA}{CA}$$

La valeur ajoutée traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise, dans son activité, aux biens et aux services en provenance des tiers (Quiry & Lefur, 2005). Ces consommations intermédiaires se composent, notamment, des achats de matières premières ou de marchandises, du coût de la sous-traitance, des charges liées à l'énergie, au transport, aux assurances...

Le premier ratio (résultat d'exploitation / valeur ajoutée) permet de mettre en évidence la maîtrise des charges internes d'exploitation rattachées au coût du travail et les choix en matière de politique d'amortissement et de dépréciations d'exploitation. Lorsque ce ratio est élevé, il est possible de faire l'hypothèse d'une bonne maîtrise des charges salariales au sens large. Ce ratio offre ainsi une indication sur les techniques de travail utilisées (systèmes automatisés, technologies de pointe) permettant de réduire le nombre de salariés (et donc les charges qui y sont relatives), mais aussi sur l'utilisation de certaines pratiques de gestion des ressources humaines (formation, évaluation, motivation, rémunération) permettant de dynamiser la productivité (Bahri et St Pierre, 2008). Cependant, il faut souligner que si les pratiques de GRH améliorent la productivité, elles induisent également des coûts de mise en place importants, ce qui explique leur faible popularité au sein des PME (Kok et Uhlaner, 2001 ; Bahri et St-Pierre, 2008). En outre, de faibles charges salariales peuvent également être liées au choix d'un recours à la sous-traitance (cette hypothèse devra être confirmée avec l'analyse du second ratio). Par ailleurs, ce ratio permet d'attirer l'attention du dirigeant de la PME sur le caractère régulier et suffisant de sa politique d'investissement (révélée par le

montant d'amortissement). Cette dernière indication apparaît particulièrement critique dans le cas de la PME. En effet, elle peut révéler l'insuffisance d'une véritable stratégie de développement et/ou l'absence d'une stratégie d'innovation intégrant les besoins de ses marchés actuels ou futurs. Or, ces éléments sont clairement identifiés comme des causes majeures de la défaillance des PME (Van Caillie, 2006). Dans cette optique, il est indispensable de compléter l'analyse à la lumière de la comparaison avec les données moyennes du secteur d'activité concerné ou des principaux concurrents.

Le second ratio (valeur ajoutée / chiffre d'affaires) permet de mettre en évidence la maîtrise des charges externes d'exploitation. Ce ratio permet notamment d'évaluer le contrôle des coûts d'achat, qui, dans les PME, semblent notamment liés à l'efficacité des outils de planification et de gestion de la production, à la formation du personnel de production ainsi qu'à l'existence de relations partenariales avec les fournisseurs (Culler et Burd, 2007 ; Bahri et St-pierre, 2008). De ce fait, un ratio faible peut certes traduire une mauvaise maîtrise de ces charges externes (et une nécessité de modifier les pratiques), mais il peut également être lié à un recours intensif à la sous-traitance. A l'inverse, un ratio élevé peut être le signe d'une bonne maîtrise des charges externes ou d'une forte intégration de l'activité dans la filière.

Enfin, la cinquième équation proposée permet de décomposer le ratio de rotation des actifs (chiffre d'affaires / actif économique net) en mesurant l'efficacité des immobilisations (ou outil de production). Celui-ci peut s'exprimer de la manière suivante (IMMO renvoie à la valeur des immobilisations) :

$$\text{Equation 5 : } \frac{CA}{AEN} = \frac{CA}{IMMO} \times \frac{IMMO}{AEN}$$

Le premier ratio (chiffre d'affaires / immobilisations) est un taux de rotation des immobilisations. Il constitue un indicateur de la productivité des immobilisations, c'est-à-dire de la capacité de l'entreprise à optimiser l'utilisation de ses immobilisations pour augmenter

le volume de ventes. Là encore, il s'agit principalement d'évaluer la pertinence de l'outil de production de la PME. Une des voies d'amélioration possibles de ce ratio pour les PME industrielles repose notamment sur les techniques d'informatisation de la production (Bahri et St-Pierre, 2008) mais aussi sur la mise en place d'organisations innovantes par le biais de coopération autour d'un outil de production partagé ou de mise en réseau de PME pour faciliter le transfert technologique par exemple (Ladame, 2007). Le second ratio (immobilisations / actif économique net) mesure l'importance de la part des immobilisations dans l'actif économique. Il constitue donc une mesure de « l'intensité capitaliste des immobilisations » (ou de l'outil de production). Cette décomposition met ainsi en lumière les origines de l'efficacité de l'utilisation de l'actif économique net. En effet, cette dernière peut être issue d'une forte productivité des immobilisations ou du recours intensif au capital.

La combinaison de ces cinq équations (cf. équation 6) offre la possibilité d'une vision synthétique de la performance de l'entreprise et d'un approfondissement des origines de la création de valeur pour l'associé de la PME. Cette synthèse permet également d'évaluer la pertinence des choix stratégiques de l'entreprise (structure de financement des activités, poids des charges financières, type de stratégie générique retenue, recours à la sous-traitance, efficacité des immobilisations, positionnement dans la filière...) et d'envisager les voies d'actions possibles pour améliorer la performance.

Equation 6 :

$$RCP = \frac{RN}{RE} \times \frac{RE}{VA} \times \frac{VA}{CA} \times \frac{CA}{IMMO} \times \frac{IMMO}{AEN} \times \frac{AEN}{CP}$$

Par ailleurs, rappelons que, dans le but d'enrichir les possibilités d'exploitation de ce modèle et d'obtenir l'image la plus fiable possible de la performance, il est nécessaire de réaliser, lorsque c'est possible, à la fois une analyse comparée (permettant de mettre en perspective les résultats de l'entreprise et ceux de ses principaux concurrents), et une analyse longitudinale (permettant de visualiser l'évolution de la performance de l'entreprise dans le temps).

Conclusion

Si personne ne conteste la nécessité de développer des systèmes de mesures et de pilotage de la performance au sein des entreprises, en revanche, de nombreuses études mettent en exergue l'inadaptation ou l'insuffisance des pratiques existantes. Malgré l'importance de la recherche académique dans ce domaine et le caractère central de cet enjeu pour les entreprises, les SMGP restent très souvent insatisfaisants, particulièrement au sein des PME. Celles-ci s'appuient le plus souvent sur des indicateurs financiers partiels et dispersés et renoncent à mettre en œuvre des approches certes plus globales mais souvent trop complexes compte tenu de leur taille et de leurs moyens.

Le « modèle DuPont enrichi » que nous présentons vise à proposer aux PME une solution simple en termes de mesure et de pilotage de leur performance. Il ne prétend pas se substituer à une approche sophistiquée et exhaustive d'analyse de la performance du type « *Balanced scorecard* » et doit être complété, lorsque c'est possible, par des indicateurs non financiers. Ce modèle offre néanmoins une alternative permettant d'identifier les leviers et les amplificateurs de performance (à la fois en termes de coût et en termes de création de valeur) ainsi que les implications en termes de pratiques d'affaires et de positionnement stratégique.

Fondé sur la combinaison d'un nombre restreint d'indicateurs financiers, le « modèle DuPont enrichi » privilégie la simplicité et la clarté et se caractérise par une standardisation qui rend son utilisation facile. En outre, il permet de relier les indicateurs aux pratiques et aux objectifs stratégiques de l'entreprise et rend compte de l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie choisie. Par ailleurs, en ouvrant la possibilité de réaliser une analyse longitudinale couplée à une analyse comparée, il offre la possibilité d'inscrire l'action stratégique dans son environnement et dans le temps. De plus, en permettant une mesure de la performance mise en perspective avec la situation des marchés et des concurrents de l'entreprise, il met l'accent

sur la réactivité et l'anticipation. De ce fait, ce modèle permet d'aligner l'organisation avec ses objectifs stratégiques.

Néanmoins, les propositions issues de ce modèle demandent, à présent, à être confrontées au terrain. Il apparaît ainsi nécessaire de poursuivre ce travail par le biais de deux axes principaux qui constituent autant de pistes de recherches futures. Le premier consiste à tester ces modèles auprès d'un échantillon de PME, par le biais d'une étude à la fois longitudinale et comparative, afin d'approfondir les liens existant entre les indicateurs du modèle, les pratiques d'affaires des entreprises et les objectifs stratégiques poursuivis. Ce travail permettra ainsi d'affiner les implications du modèle proposé et d'offrir des interprétations complémentaires. Le second axe envisagé vise à présenter ce modèle aux propriétaires-dirigeants de PME dans le but d'analyser leur satisfaction par rapport à l'ensemble de ces indicateurs et de confronter leur perception de la performance avec les résultats issus de la mise en œuvre du modèle.

Bibliographie

Bahri, M., St-Pierre, J., 2008, « Le compte de résultat peut-il être utilisé en tant que système de mesure et de gestion de la performance pour la PME », *XVII^{ème} Conférence internationale de l'AIMS*, Nice, 28-31 mai.

BCG, 1982, *Les systèmes concurrentiels : perspectives et stratégies*, Paris

Belletante, B., Levratto, N., Paraque, B. 2001, *Diversité économique et mode de financement des PME*, L'Harmattan, Paris

Bernardi, G., Biazzo, S., 2003, "Organizzazione e processi: un modello di intervento", in *SIAS, Competenze per lo sviluppo: la relazione tra organizzazione e processi nelle PMI*, Milan: Franco Angeli.

Bierbusse, P., Siesfeld, T., 1997, "Measures that matter", *Journal of Strategic Performance Measurement*, vol. 1, pp. 6-11.

Blumenthal, R. G., 1998, "This is the gift to be simple: Why the 80-year-old Du Pont model still has fans", *CFO Magazine*, janvier, pp. 1-3.

- Bousslama, G., 2008, « Performance de la politique d'accord de crédit aux PME et fusions-acquisitions bancaires : une analyse à travers la théorie de l'architecture organisationnelle », *Congrès du réseau des IAE*, 10-13 septembre
- Bruno, A., Leidecker, J., Harder, J., 1987, "Why firms fail", *Business Horizons*, mars avril, pp. 50-58
- Burns, R., Walker, J., 1991, "A survey of working capital policy among small businesses", *TMA Journal*, Vol. 14, N°6, pp. 46-59
- Cauvin, E., Bescos, P-L., 2005, « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises: une étude empirique », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol.8, N°1, pp.5-25
- Chapellier, P., 1994, *Comptabilité et système d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier II.
- Culler, D.E., Burd, W., 2007, "A framework for extending computer aided process planning to include business activities and computer aided design and manufacturing data retrieval", *Robotics and Computer Integrated manufacturing*, Vol. 23, N°3, pp. 339-350
- Delisle, S., St-Pierre, J., 2006, "An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance", *benchmarking: an international journal*, Vol. 13, N°1, pp. 106-119
- Demeester, R., Lorino, P., Mottis, N., 2002, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Dunod, Paris
- Edvinsson, L., Malone, M.J., 1997, *Intellectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, NY, Harper
- Ekoka B., 2003, *Structuration du modèle financier du contrôle de gestion à travers les disciplines à source*, cahier de recherche 2003-160, IAE de Toulouse.
- Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U.S., 2005, "Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, n°1, pp. 25-47.
- Gaskill, L., Van Auken, H., Manning, R., 1993, "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, pp. 18-31.
- Germain, C., 2004, « La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique dans le secteur des PME », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 7, n°1, pp. 33-52

- Germain, C., 2005, « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 8, n°3, pp. 125-143
- Gitman, L.J., 2000, *Principles of Financial Management*, 8th Edition, Addison Wesley Publishers.
- Gregory, M., 1993, "Integrated performance measurement. A review of current practices and emerging trends", *International Journal of Production Economics*, Vol. 30, N°31, pp. 281-296.
- Gueguen, G., Pellegrin-Boucher, E., 2008, « Echec d'un rapprochement entre PME et relations interpersonnelles », in *Les Relations Interorganisationnelles des PME*, A. Jaouen et K. Gundolf (coord.), Hermès Lavoisier, pp. 105-126
- Hawawini, G., Viallet, C., 1999, *Finance for Executives*, South-Western College Publishing
- Herriau, C., 1999, « Le concept de performance soutenable en comptabilité de gestion », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 2, n°3, pp. 147-178
- Hoque, J., James, W., 2000, "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact of organizational performance", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 12, pp. 1-17
- Hussein, M., Gunasekaran, A., Laitinen, E.K., 1998, "Management accounting system in Finish service firms", *Technovation*, vol. 18, pp. 57-67.
- IENA Consulting, 2008, *Baromètre de la performance 2008*
- Jullien, H., Paraque, B., 1995, "Financement des entreprises et évolution du système financier", *Revue Internationale PME*, Vol. 8 No.3-4, pp.43-66.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992, "The balanced scorecard, measures that drive performance", *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 71-79.
- Kok, J., Uhlaner, L.M., 2001, "Organization context and human resource management in the small firm", *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.
- Ladame, S., 2007, "Coopération et outils TIC dans des réseaux de PME », *XVIIème conférence de l'AIMS*, 6-9 juin, Montréal
- Laitinen, E., 1996, *Framework for small business performance measurement: Towards integrated PM system*. Research Papers, University of Vaasa, Finland.
- Lietz, T.J., 2002, *Really modified Du Pont analysis: five ways to improve return on equity*, Research paper of Mesa State College
- Löning, H., 2008, « Les enjeux cachés de la mesure de la performance », *Les Echos*, 22/05/2008

- Marchesnay, M., 1993, « PME : Stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, N°95, pp. 70-76
- Mendoza, C., Zrihen, R., 1999, « Les tableaux de bord au cœur des processus de changement », *Echange*, N°153, pp. 57-60
- Monnier, E., 2004, « Etude pan européenne des pratiques de pilotage de la performance », *Generation Ineum consulting*, décembre, n°1, pp. 10-12
- Montebello, M., 2004, *Création d'entreprise : connaissances et analyses stratégiques*, Paris Economica.
- Montis, N., Ponssard, J.P., 2000, « Création de valeur et politiques de rémunération : enjeux et pratiques », *Gérer et Comprendre*, juin, pp.78-90
- Nayak, A., Greenfield, S., 1994, "The use of management accounting information for managing micro businesses", in A. Hughes, D.J. Storey (eds), *Finance and the small firms*, London Routledge
- Neely, A., Adams, C., Kennerley, M., 2002, *The Performance Prism: the Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationship*. London: Prentice Hall.
- Nobre, T., 2001, « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol.4, N°2, pp. 119-148
- Perera, S., Baker, P., 2007, "Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia", *Small Enterprise Research*, vol. 15, n°2, pp.10-30.
- Plane, J.M., Torrès, O., 1998, « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? », *4ème Congrès International Francophone sur la PME*, Nancy-Metz, 22-24 octobre
- Porter, M.E., 1982, *Choix stratégiques et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris Economica
- Quiry, P., LeFur, Y., 2005, *Verminen 2005 Finance d'entreprise*, Paris Dalloz
- Schneiderman, A., 1999, "Why balanced scorecards fail", *Journal of Strategic Performance Measurement*, Special edition, vol. 6, pp. 6–11.
- Smith, H.C., Herbig, P., Milewicz, J., Golden, J.E., 1996, "Differences in forecasting behaviour between small and large firms", *Journal of marketing practice*, Vol. 2, N°1, pp. 35-51
- St-Pierre, J., 1999, *La gestion financière des PME*, PUQ
- St-Pierre, J., 2004, *La gestion du risque, comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, PUQ
- Torrès, O., 1999, *Les PME*, Flammarion, Paris

Torrès, O., Gueguen, G., 2008, « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue Internationale PME*, Vol. 21, N° 1, pp 93-117

Van Caillie, D., Santin, S., Crutzen, N., Kabwigiri, C., 2006, *L'analyse équilibrée des symptômes de déséquilibre de la PME à reprendre, facteur clé du succès du processus de reprise : légitimation théorique et première validation empirique*, Cahier de recherche, HEC Ulg, N° 200 603/01.

Zakon, A.J., 1974, *Perspectives on strategy*, documents Boston Consulting Group.